



STIMA



Tahun XIII Nomor 1

Januari 2007

# Mediastima

Jurnal Ilmiah STIMA KOSGORO

ISSN 0852-7105

**Sejarah Terbentuknya UU No. 5 Tahun 1999 dan Maknanya**

*H. Rambe Kamarul Zaman*

**Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan Aksesibilitas Kesehatan dan Pendidikan**

*H. Syamsul Bachri*

**Penerapan Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard***

*Hj. Irma Setyawati*

**Analisis Pengelolaan Iuran Normal Bagi Kenaikan Rasio Pendanaan Pada Dana Pensiun**

*Sugeng Suroso*

**Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Negara Dalam Membangun Daya Dukung Alternatif Ekonomi Berwawasan Lingkungan**

*H. Danial Thaib*

**Peranan Pemimpin Dalam Memberikan Semangat Kerja Karyawan**

*Prisila Damayanty*

**Pemodalan dan Saham dari Perseroan Terbatas**

*Delila Rambe*

**Kepemimpinan Dalam Organisasi**

*Ahmad Nurdin*

SEKOLAH TINGGI ILMU MANAJEMEN KOSGORO  
JAKARTA



ISSN 0852-7105

Pelindung:

DR. H. Agung Laksono

Pengarah:

Ketua STIMA KOSGORO

Pembantu Ketua I

Pembantu Ketua II

Pembantu Ketua III

Peryunting:

Ketua:

Drs. H. Daniel Thalib, MM.

Anggota:

Ir. Dodi Wahab, MM.

Sugeng Suroso, SE, MM.

Drs. Haswan Yunas, MM, M.Si

Prisila Damayanti, SE, MM.

Sirkulasi:

M. Yuni Asri, Penti, Aminah

Alamat Redaksi:

STIMA KOSGORO

Komplek Bumi Harapan

Permai

Jalan Bumi Pratama Raya

Kramat Jati-Jakarta Timur

13550

Telepon (021)87781945

Fax (021)87781948

[stima@dnr.net.id](mailto:stima@dnr.net.id)

Pelaksana Produksi:

Mediastima Press

Terbit Pertama Kali

Januari 1995

Mengawali tahun 2007 ini, segenap dewan redaksi bulletin Mediastima Kosgoro mengucapkan "*Selamat Tahun Baru 2007*". Semoga tahun sekarang lebih baik dari tahun sebelumnya.

Untuk memacu kita menjadi lebih baik dari tahun sebelumnya ada baiknya kita mencermati laporan Badan internasional PBB, *United Nations Development Programme* (UNDP) tentang peringkat Human Development Index (HDI) 2004, dimana Negara kita ada di peringkat 111 dari 175 negara. Peringkat ini lebih lebih rendah dari Singapura (25), Brunei (33), Malaysia (58), Thailand (76), dan Filipina (83). Bahkan lebih rendah dari negara-negara "terbelakang" seperti Kirgistan (110), Guinea-Katulistiwa (109), dan Aljazair (108).

Meski tidak seluruh data yang mendukung adalah data yang lengkap dan aktual, pada dasarnya HDI adalah satuan yang dikembangkan UNDP guna mengukur kesuksesan pembangunan suatu negara. HDI adalah angka yang diolah berdasarkan tiga dimensi; yaitu panjang usia (*longevity*), pengetahuan (*knowledge*), dan standar hidup (*standard of living*) suatu bangsa. Secara teknis ketiga dimensi ini dijabarkan menjadi beberapa indikator; yaitu kesehatan (dan kependudukan), pendidikan, serta ekonomi.

Indikator kesehatan menyangkut angka kematian bayi (*infant mortality rate*), angka kematian balita (*under-five mortality rate*), dan lainnya. Indikator kependudukan menyangkut usia harapan hidup (*life expectancy*), penduduk yang tak mempunyai harapan hidup sampai usia 60 tahun (*people not expected to survive to age 60*), dan lainnya. Indikator pendidikan menyangkut angka melek huruf (*literacy rate*), anak yang berpendidikan sampai kelas lima SD (*children reaching grade 5*), angka partisipasi pendidikan (*enrollment ratio*), dan lainnya. Adapun indikator ekonomi antara lain menyangkut indeks kemiskinan (*poverty index*).

Pelajaran yang diambil dari laporan UNDP ini, hendaknya dapat memacu kita lebih banyak berbuat untuk bangsa dan Negara. Berbagai tulisan yang dimuat dalam bulletin ini menunjukkan kita lebih kreatif dan berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan kita.

Redaksi yakin, Kita semua dapat membesarkan media ini. Karena tanpa dukungan berbagai pihak, sulit bagi Mediastima untuk membesarkan diri. Terima kasih atas partisipasi dan atensi semua pihak yang telah ikut membesarkan Mediastima.

**Redaksi**



# DAFTAR ISI

	<i>Hal</i>
<b>Susunan Redaksi .....</b>	<i>i</i>
<b>Dari Meja Redaksi .....</b>	<i>i</i>
<b>Daftar Isi .....</b>	<i>ii</i>
<b>Sejarah Terbentuknya UU No 5 Tahun 1999 dan Maknanya .....</b>	<b>1</b>
<i>H. Rambe Kamarul Zaman</i>	
<b>Strategi Pemerintah Dalam Meningkatkan Aksesibilitas Kesehatan dan Pendidikan .....</b>	<b>13</b>
<i>H. Syamsul Bachri</i>	
<b>Penerapan Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>25</b>
<i>Hj. Irma Setyawati</i>	
<b>Analisis Pengelolaan Iuran Normal Bagi Kenaikan Rasio Pendanaan Pada Dana Pensiun .....</b>	<b>42</b>
<i>Sugeng Suroso</i>	
<b>Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Negara Dalam membangun Daya Dukung Alternatif Ekonomi Berwawasan Lingkungan .....</b>	<b>54</b>
<i>H. Danial Thaib</i>	
<b>Peranan Pemimpin Dalam Memberikan Semangat Kerja Karyawan .....</b>	<b>64</b>
<i>Prisila Damayanty</i>	
<b>Pemodalan dan Saham dari Perseroan Terbatas .....</b>	<b>70</b>
<i>Delila Rambe</i>	
<b>Kepemimpinan Dalam Organisasi .....</b>	<b>77</b>
<i>Abmad Nurdin</i>	
<b>Petunjuk Penulisan Artikel Ilmiah .....</b>	<b>83</b>
<b>Kriteria Naskah Yang Dimuat Mediastima .....</b>	<b>84</b>

## PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Hj. Irma Setyawati\*

### A. LATAR BELAKANG

Sejalan dengan cepatnya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan, dunia bisnis pun telah mengalami suatu perubahan dan memacu persaingan di antara perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Namun suatu perusahaan tidak akan memperoleh keunggulan bersaing hanya dengan mengimplementasikan suatu teknologi baru atau mengelolah aktiva dan kewajiban finansialnya dengan baik.

Perusahaan memerlukan suatu strategi di mana harus mampu beradaptasi dengan lingkungan yang cenderung dinamis dan juga membutuhkan suatu pengukuran kinerja untuk menilai baik atau tidaknya strategi yang dilakukan. Pengukuran kinerja sangat penting di dalam mengukur prestasi kerja suatu perusahaan.

Pada umumnya pengukuran prestasi kerja perusahaan mengacu pada kegiatan keuangan yang sering disebut dengan pengukuran tradisional. Pengukuran ini sering digunakan oleh perusahaan karena data yang digunakan untuk pengukuran mudah diperoleh melalui laporan keuangan dan jelas ukurannya ( kuantitatif ).

Pengukuran kinerja perusahaan dengan menitikberatkan pada sisi keuangan yang menggunakan indikator *Return On Asset* (ROA). *Return On Equity* ( ROE ), *Operating income*, tidak dapat menunjukkan kemampuan perusahaan secara keseluruhan dan sering melupakan kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka panjang.

Namun sekarang ini di mana kemajuan teknologi semakin pesat, sangat dibutuhkan suatu metode baru untuk menilai kinerja perusahaan dari sisi non keuangan yaitu pengukuran kinerja yang memfokuskan pada suatu pandangan seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan, *sense of belonging* dari para

---

\* *Puket I STIMA KOSGORO*



karyawan dan apabila unsur-unsur tersebut dikembangkan secara terus menerus maka akan tercipta suatu *competitive advantage* yang tinggi.

Roberts S. Kaplan dan David P. Norton mengusulkan suatu sistem pengukuran yang disebut *Balanced Scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran yang cukup luas yaitu menilai kinerja perusahaan dari aspek keuangan, aspek *customer*, aspek prospek bisnis/intern, serta aspek pertumbuhan dan pembelajaran.

Kemampuan untuk melihat kinerja dari berbagai aspek secara simultan diperlukan untuk mengelola suatu perusahaan agar dapat menghadapi persaingan yang semakin ketat. Kelebihan dari *Balanced Scorecard* adalah pendekatannya yang berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan operasional. Selain itu aspek pengukuran dalam *Balanced Scorecard* juga melihat berbagai perspektif yang ada dalam perusahaan.

Dengan *Balanced Scorecard* data laporan keuangan tetap dipertahankan dalam mengukur kinerja perusahaan, tetapi untuk berhasil di masa mendatang perusahaan perlu melakukan investasi pada pelanggan, karyawan, dan proses internal, sehingga informasi yang diberikan oleh data keuangan ditambah dengan data non keuangan dapat memberikan pengukuran terhadap faktor-faktor pemicu kinerja masa mendatang sehingga melengkapi hasil dari pengukuran kinerja terhadap perusahaan.

## B. PERMASALAHAN

Pada suatu kondisi persaingan yang ketat dan di era globalisasi ini di mana setiap perusahaan siap atau tidak harus menghadapi persaingan dengan berbagai perusahaan lainnya, dimana setiap perusahaan harus mampu mengukur kekuatan dari setiap perusahaannya. Pada zaman yang serba turbulen ini perusahaan tidaklah cukup hanya dengan mengandalkan kekuatan finansialnya saja melainkan faktor non finansialnya juga harus diperhatikan.

Permasalahan yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah **Bagaimana penerapan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?**



### C. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Kebanyakan perusahaan selama ini selalu mengukur kinerjanya berdasarkan perspektif keuangan saja. Pengukuran semacam ini sering menghilangkan perspektif-perspektif lainnya yang ternyata merupakan indikator penting bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Namun sekarang pendekatan tradisional dianggap sudah tidak memadai lagi untuk mengukur kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan ketidakmampuan pengukuran harta tidak berwujud dan harta sumber daya manusia.

Melihat keterbatasan-keterbatasan tersebut Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan sistem penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif belajar dan bertumbuh.

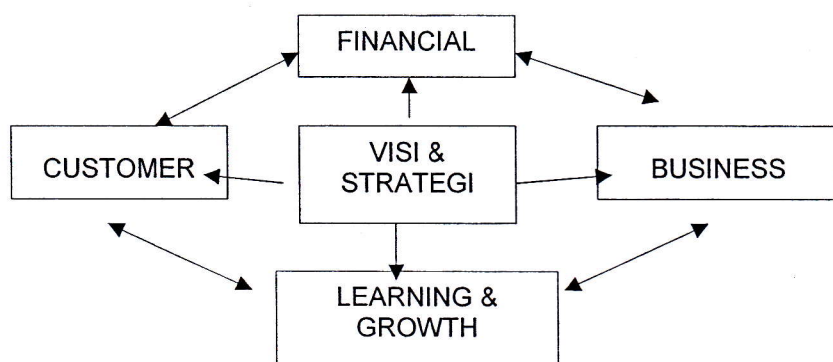
Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:8) definisi *Balanced Scorecard* adalah *a measurement and management system that views business unit performance for 4 perspective: (1) financial, (2) customer, (3) internal business process, (4) learning and growth.* (Balanced Scorecard adalah sistem manajemen dan pengukuran yang menunjukkan kinerja unit bisnis dalam 4 perspektif: (1) keuangan, (2) customer, (3) proses bisnis/intern, (4) belajar dan bertumbuh).

*Balanced Scorecard* menyediakan manajer dengan kerangka yang komprehensif yang dapat menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke pengukuran yang koheren dan saling berhubungan. Kebanyakan orang berpikir bahwa pengukuran adalah alat untuk mengawasi perilaku dan untuk mengevaluasi kinerja masa lalu. Pengawasan tradisional dan sistem pengukuran kinerja berusaha untuk menjaga individu dan unit organisasi dalam pemenuhan rencana yang dibangun sejak awal. Pengukuran *Balanced Scorecard* digunakan manajer dalam perspektif untuk mengkomunikasikan strategi bisnis dan untuk membantu mensejajarkan individu, organisasi dan *inisiatif cross departement* dalam mencapai tujuan. Manajer menggunakan *Scorecard* sebagai alat komunikasi, informasi dan sistem pembelajaran, bukan sebagai sistem pengawasan tradisional. *Balanced Scorecard*



digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas dari strategi jangka panjang organisasi untuk meraih keberhasilan yang kompetitif.

Kerangka yang komprehensif dapat disediakan dalam *Balanced Scorecard* sehingga manajer dapat menterjemahkan visi dan misi, terdapat pada gambar 1 berikut.



Sumber : Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996 : 9

Gambar 1. Unsur-unsur *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai *driver* (*lead indicator*).

*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini:

- a). Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.

Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk:



- Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.
  - Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
  - Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
  - Mengerahkan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.
- b). Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis.
- Sistem manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis memiliki karakteristik sebagai berikut:
- Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
  - Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.
  - Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Aspek-Aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* meliputi 4 (empat) perspektif, yaitu:

### **1. Perspektif Keuangan**

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberi perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk *Gross Operating Income*, maupun *Return On Investment (ROI)* sebagai alat ukur dan penilaian prestasi kerja, maka diharapkan suatu departemen berusaha untuk memaksimalkan laba dari sumber daya yang ada.

Sasaran keuangan dapat berbeda-beda pada setiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Tahapan dalam siklus bisnis dalam perspektif keuangan ini, dibedakan menjadi 3 (tiga) tahap. Tahapan dari siklus bisnis tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:



- Tahapan Pertumbuhan (*Growth*)

Pada tahap ini, suatu perusahaan memiliki potensi yang baik sekali untuk berkembang. Untuk mengkapitalisasi potensi ini, perusahaan harus terkait dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru. Membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan sangat berperan di dalam mendukung hubungan global serta memelihara dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Semua usaha tersebut merupakan investasi dana yang besar pada *tangible* maupun *intangible asset*. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan ini, mungkin akan beroperasi dengan *cash flow* yang negatif dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Investasi yang ditanamkan untuk kepentingan masa depan sangat mungkin memakan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk, jasa, dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.

- Tahap Bertahan (*Sustain*)

Tahap perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan dalam hal menambah kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan pada tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan atau dengan kata lain manajemen perusahaan dituntut untuk meningkatkan penerimaan *cash flow* dan menekankan pada profitabilitas.

- Tahap Panen (*Harvest*)

Pada tahap ini perusahaan telah mencapai fase kedewasaan atau kematangan di mana perusahaan ingin menikmati hasil atau investasi yang telah dilakukan pada kedua siklus bisnis sebelumnya. perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh, kecuali hanya untuk pemeliharaan dan perbaikan kualitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan penerimaan *cash flow* yang masuk ke perusahaan.

Kebijakan keuangan untuk ketiga tahap tersebut akan berbeda. Sasaran keuangan untuk tahap *Growth*, akan menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari pelanggan yang baru dan atau dari produk dan jasa yang baru pula. Sasaran dalam tahap *Sustain* lebih menekankan pada pengukuran tradisional seperti ROI. Semua ukuran ini menggambarkan sasaran keuangan klasik yaitu memperoleh tingkat pengembalian terbaik atas modal yang ditanamkan dalam bisnis. Sedangkan sasaran keuangan pada tahap *Harvest* adalah *cash flow*. Pengukuran keuangan seperti ROI kurang relevan, digunakan pada tahap ini, karena investasi utama telah dilakukan. sasaran pengukuran pada tahap ini bukan lagi pada ROI maksimum, tetapi pada *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu. Pengembangan *Balanced Scorecard* bermula dari identifikasi suatu peran unit bisnis atau divisi dalam portfolio usaha dan posisi unit bisnis tersebut dalam industrinya. Barangkali dari identifikasi ini, maka dapat ditentukan kategori keuangan yang eksplisit. Tentu saja kategori ini dapat saja berubah-ubah sesuai dengan perubahan suatu siklus hidup bisnis yang akan dialami oleh perusahaan.

## 2. *Perpektif Customer*

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Pada masa lalu sering kali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal, memberi penekanan pada kinerja



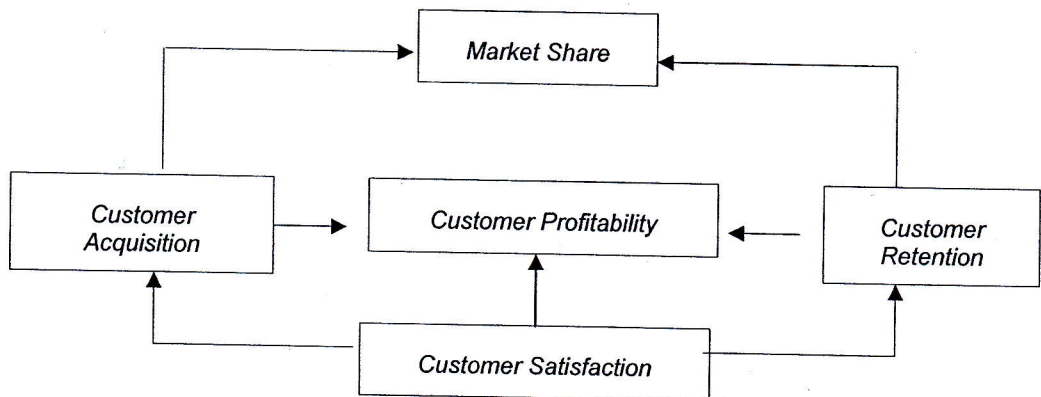
produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan konsumen. Tetapi sekarang tidak mungkin demikian, karena konsumen sekarang memiliki begitu banyak pilihan. Begitu banyak perusahaan berlomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar. Sekarang ini strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produk ke pemasaran. Bila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, maka mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen mereka.

Menurut Kaplan dan Norton (1996 : 63) sebaiknya perusahaan menetapkan terlebih dahulu penentuan segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolak ukurnya lebih terfokus.

Setelah perusahaan memiliki segmen pelanggan dan pasar di mana perusahaan ingin bersaing, maka selanjutnya perusahaan dapat menilai kinerja dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Terdapat dua kelompok penilaian kinerja perusahaan, yang pertama adalah *Core Measurement Group* atau pengukuran inti yang merupakan pengelompokan dari pengukuran generik bagi perusahaan (Kaplan, 1996 : 67), yang terdiri dari:

- *Market Share* (Pangsa Pasar), yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- *Customer Retention* (Kemampuan mempertahankan pelanggan lama), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- *Customer Acquisition* (tingkat perolehan pelanggan baru), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- *Customer Satisfaction* (tingkat kepuasan pelanggan), yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- *Customer Profitability* (tingkat profitabilitas pelanggan) yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Hubungan dari masing-masing *Core Measurement Group* atau pengukuran inti dalam perspektif pelanggan dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini.



Sumber : Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996 : 68

Gambar 2. Core Measurement Group dalam Perspektif Pelanggan

Kelompok kedua adalah *Customer value proposition* yang menggambarkan *Performance driven* (pemicu kinerja), yang mencakup pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya.

*Value Proposition* adalah konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu dari pada *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar. Menurut Kaplan dan Norton atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori (1996 : 73), yaitu:

- *Product/Service attributes*

*Product* atau *attribute* meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitasnya. Dalam hal ini preferensi konsumen bisa berbeda-beda, ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga yang murah (bukan murahan). Di lain pihak ada konsumen yang mau bayar pada tingkat harga yang tinggi (Premium) untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya. Harga eceran yang diberikan



kepada konsumen harus dapat bersaing dengan harga para pesaing, disamping itu juga tingkat daya guna suatu produk tersebut dapat berdaya guna bagi pelanggan. Tingkat pengembalian produk karena ketidaksempurnaan, cacat dan lain-lainnya dilayani sebaik sewaktu pelanggan ingin membeli barang. Mutu barang serta kualitas harus disesuaikan dengan harga barang, juga penekanan harga barang yang dilakukan perusahaan.

- *Customer Relationship*

*Customer Relationship* menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian, perasaan konsumen ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan. Tolak ukur yang digunakan, misalnya tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumennya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan, serta penampilan fisik fasilitas penjualan (kebersihan, keamanan, kenyamanan, keserasian, dan lain-lain). Segala sesuatu yang mendukung kegiatan transaksi jual beli agar kenyamanan dapat tercapai harus diperhitungkan dengan seksama.

- *Imaged and Reputation*

*Imaged and Reputation* menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang *customer* untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun reputasi dan image dapat dilakukan melalui iklan, dan menjaga kualitas seperti apa yang dijanjikan, juga pelayanan yang diberikan kepada *customer* dengan baik. Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya adalah penting di mata pelanggan nya dan masyarakat konsumen karena perusahaan yang memiliki citra dan reputasi yang baik adalah perusahaan yang dipilih oleh pelanggan dan masyarakat.

### 3. *Prespektif Proses Bisnis/Intern*

Fokus utama pada kepuasan pelanggan eksternal harus disertai dan ditindaklanjuti dengan sasaran yang harus dicapai oleh pihak internal perusahaan. Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi *customer*-nya. Namun secara umum Kaplan Norton membaginya menjadi beberapa prinsip dasar yaitu:

#### a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi perusahaan berusaha mencari apa yang menjadi kebutuhan konsumen dan kemudian berusaha menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Penelitian dan pengembangan memegang peranan penting dalam menentukan sukses perusahaan dalam jangka panjang. Karakteristik unik dari kegiatan penelitian dan pengembangan menyebabkan pengukuran yang digunakan harus dibedakan dengan pengukuran kegiatan operasional.

#### b. Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan dari saat penerimaan order dari pelanggan, sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan pada pelanggan. Selama ini perusahaan telah banyak melakukan analisa untuk peningkatan kinerja proses internal bisnis dalam hal operasional. Kegiatan operasional lebih mudah diukur karena sifat kejadiannya yang rutin dan berulang. Secara umum aktivitas proses operasi dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

#### c. Proses Pembuatan produk atau jasa

Berdasarkan konsep *value chain* dari Michael Porter, proses pembuatan produk atau jasa dapat dibagi menjadi dua aktivitas utama yaitu:

- Aktivitas *inbaunded logistics*, yaitu aktivitas-aktivitas yang dilakukan berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran bahan mentah, sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi.
- Aktivitas Operasi, yaitu aktivitas dalam rangka mengubah input menjadi barang jadi yang siap dipasarkan.

Secara umum dalam proses pembuatan produk ini dibagi dalam tiga hal utama yaitu:



### 1). *Kualitas*

Untuk mengetahui apakah program kualitas berjalan dengan baik, maka perusahaan harus dapat mengukur hasil dari program kualitas tersebut. Pengukuran-pengukuran yang digunakan dapat bersifat keuangan dan juga bersifat non keuangan, berikut tolak ukur yang digunakan seperti:

- Tingkat kerusakan per satu juta barang yang diproduksi.
- Pengerjaan ulang.
- Bahan mentah yang terbuang.

Dalam tolak ukur yang bersifat keuangan, biasanya perusahaan melakukan pengendalian kualitas tersebut dengan menggunakan konsep “biaya kualitas”. Biaya kualitas dapat di bagi menjadi 4 (empat) bagian biaya pencegahan, biaya penilaian, biaya kegagalan eksternal dan biaya kegagalan internal. Hal yang terbaik bagi perusahaan tersebut terjadi bila komponen terbesar dari biaya kualitas perusahaan adalah biaya pencegahan.

### 2). *Biaya*

Penelaahan aktivitas yang menambah nilai (*value added activity*) dan pemisahannya dengan aktivitas yang tidak menambah nilai dari sudut pelanggan merupakan langkah penting bagi perusahaan untuk dapat mengefisiensikan biaya.

### 3). *Waktu*

Pelanggan menganggap waktu penyelesaian order yang cepat dan tepat sebagai unsur penting pemenuhan kepuasan mereka. Oleh karena itu perusahaan perlu mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah guna meningkatkan kecepatan waktu proses.

### 4). *Proses penyampaian produk atau jasa pelanggan*

Proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan sering di sebut dengan istilah aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran ini dalam konsep *value chain* dari Porter dibagi menjadi dua aktivitas:

kualitas, perusahaan dapat menggunakan pengukuran masalah yang dapat di selesaikan dengan satu kali datang.

#### 4. *Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

Di dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat dari tiga sumber prinsip yaitu, *people*, *system*, dan *organizational procedure*. Prinsip tersebut dirasakan sangat berguna mengingat untuk mengembalikan *learning and growth* pada perusahaan. Apabila pada tiga perspektif sebelumnya mengidentifikasi pada bagian apa perusahaan harus unggul untuk mencapai kinerja yang maksimal, maka pada perspektif ini yang diukur adalah infrastruktur yang memungkinkan perusahaan dapat mencapai sasaran pada tiga perspektif sebelumnya.

Pada perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar antara kemampuan yang ada dari orang (*people*), sistem dan prosedur apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees* (melakukan pelatihan terhadap karyawan), meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

*Balanced Scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif ini ada 3 (tiga) kategori utama yang harus diukur yaitu:

##### a. *Kemampuan karyawan*

Pada era komunikasi dan informasi, tenaga kerja perusahaan dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan dengan memberikan usulan perbaikan untuk perusahaan. Oleh sebab itu dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai yaitu apakah perusahaan telah melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Tiga tolok ukur yang bisa digunakan adalah:

- Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*)
- Kemampuan mempertahankan karyawan (*employee retention*)
- Produktivitas karyawan (*employee productivity*)



Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) merupakan prakondisi dan tingkat produktivitas, tanggung jawab, kualitas dan *customer service*. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pekerja perusahaan perlu melakukan *survey* secara reguler. Beberapa elemen *employee satisfaction* adalah:

- keterlibatan pekerja dalam mengambil keputusan
- Pengakuan
- Akses untuk memperoleh informasi
- Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- Dukungan atasan

Kemampuan mempertahankan karyawan (*employee retention*) adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya untuk terus berada dalam organisasi perusahaan. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan karyawannya untuk seterusnya berada dalam organisasi perusahaan.

Produktivitas karyawan (*employee productivity*) merupakan hasil dari pengaruh agregat dan peningkatan keahlian dan moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah pekerja.

#### *b. Sistem Informasi*

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses internal bisnis apabila tidak didukung oleh sistem informasi yang memadai. Agar bisa memperoleh hasil yang efektif karyawan membutuhkan informasi yang cepat, baik, akurat mengenai pelanggan, proses internal dan akibat finansial dari hasil/tindakan yang telah mereka lakukan.

#### *c. Motivasi, pemberdayaan dan penyelarasan (motivation, empowerment and alignment)*

Karyawan yang sempurna dengan informasi berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasikan untuk bertindak

selaras dengan tujuan perusahaan atau mereka tidak diberdayakan untuk mengambil keputusan atau tindakan. Untuk itu diperlukan faktor ketiga yang memfokuskan pada iklim organisasi untuk mendukung motivasi dan inisiatif karyawan. pengukuran yang dilakukan dapat dikaitkan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan, jumlah perbaikan, kinerja kelompok dan sebagainya.

#### D. PENUTUP

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh penulis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

##### 1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan dapat dilihat personel yang kapabel dan berkomitmen tinggi sehingga dapat mendukung kualitas proses layanan *customer* untuk menjalankan teknologi mutakhir dan untuk menjalankan proses layanan *customer* yang terintegrasi. Dengan tingginya kapabilitas personel dan komitmen personel maka tercapailah sasaran strategik yang ingin dicapai yaitu *Human Capital*.

##### 2. Perspektif Proses Bisnis/Intern

Pada perspektif proses bisnis/intern ini dapat dilihat tingkat kepuasan, pemanfaatan teknologi dan proses layanan yang terintegrasi yang bisa dikatakan cukup baik dengan demikian tercapailah sasaran strategik yaitu *organizational capital*.

##### 3. Perspektif Customer

Pada perspektif ini dapat dilihat kecepatan layanan yang diberikan perusahaan kepada para customer. Dengan demikian tercapai juga sasaran strategik yang ingin dicapai yaitu *Firm equity*.

##### 4. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan belum mencapai sasaran strategik sepenuhnya yang diinginkan yaitu *shareholder value*. Hal tersebut dapat dilihat dari peningkatan pendapatan tetapi adanya penurunan *return on investment*. Penurunan ROI disebabkan oleh karena meningkatnya biaya operasional.



## DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, Anthony A, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and Mark S Young.  
1995. *Management Accounting*. Prentice Hall International Inc. USA.
- Kasim, Azhar. 1995. *Teori Pembuatan Keputusan*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Kaplan, R.S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1997. *Akutansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 1999. *Strategic Management System dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Majalah usahawan No.03 TH XXVI Maret. Hal:77-84. Jakarta,
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Harvarindo. Jakarta.
- Van Horne, James C dan Jhon M. Wachowicz, Jr. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Edisi kesembilan. Salemba Empat. Jakarta.